

© 1998 г.

А.Ю. ЗОТОВА

## МАРКЕТОЛОГ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

---

*ЗОТОВА Анна Юрьевна - кандидат социологических наук.*

---

Эти заметки - не очередное руководство по проведению маркетинговых исследований на банковском рынке, а просто некоторые результаты наблюдения (включенного и не очень) за деятельностью маркетинговой службы коммерческого банка, которое я имела возможность осуществлять на протяжении года (с мая 1995 по май 1996). Не буду упоминать его название, отмечу лишь, что это - один из старейших (по меркам последнего десятилетия) и крупнейших российских коммерческих банков, имеющий филиалы практически во всех регионах и насчитывающий несколько тысяч сотрудников. Еще в 1994 г. банк миновал пик бурного роста и вступил в фазу существования, которая настоятельно потребовала выработки новой стратегии развития. К решению о ее пересмотре банковское руководство подталкивали не только накопившиеся внутренние проблемы, но также изменение условий функционирования всей финансовой системы страны.

Честно говоря, при поступлении на работу я не преследовала цели проведения специального исследования. Меня взяли на службу маркетинга под задачу составления маркетинговых программ, что вполне соответствовало моим представлениям о возможностях использования социологии в сфере бизнеса, а потому вызывало немалый интерес. Увы, мне не удалось в полной мере реализоваться в роли активного участника внедрения социологических рекомендаций в банковский бизнес-процесс, а потому совершенно естественным в какой-то момент оказалось принятие роли наблюдателя. Может быть некоторые строки из данных заметок оставят у читателя ощущение ущемленного самолюбия автора, но все же могу поручиться, что представленные здесь материалы объективны настолько, насколько это может быть свойственно результатам включенного наблюдения.

Разумеется, большую часть времени наблюдательный процесс шел просто параллельно основной (по мнению работодателей) деятельности. Достаточно длительный период (около девяти месяцев) данная деятельность являлась по существу социологической. За год наблюдения исполняемые мной роли менялись следующим образом: сотрудник группы, занимающийся разработкой маркетинговых программ на уровне всей организации - консультант по организационным вопросам и маркетингу на уровне управления - финансовый работник (исполнение данной роли было скорее имитацией основной деятельности).

Итак, первое, с чем я столкнулась - это организация работы маркетинговой службы. Она конституировалась незадолго до моего прихода (хотя существовала и ранее) и состояла из нескольких отделов: ценовой политики, новых продуктов (использую

широко распространенную в банковском маркетинге терминологию, согласно которой банковские услуги именовались банковскими продуктами, - вопрос о правомочности этого подхода рассмотрю позже), маркетинговых программ и информационно-аналитического. Основными декларируемыми функциями данного управления соответственно выступали: 1) подсчет прибыльности как отдельных банковских продуктов, так и конкретных крупных клиентов (основа для принятия решений по вопросам ценообразования); 2) ведение реестра банковских продуктов; 3) составление программ их продвижения; 4) информационная поддержка деятельности других банковских подразделений.

Реально имеющихся в подразделении сотрудников (около 15) и их квалификации явно не хватало для выполнения возложенных обязанностей в полном объеме. При этом несколько человек занимались не маркетинговыми исследованиями, а разработкой сложных финансовых схем взаимодействия банка с клиентами. Начальником службы маркетинга был молодой человек, начавший свою карьеру в банке в роли консультанта (работника, ответственного за поддержание отношений с клиентами) и очень хорошо зарекомендовавший себя на этом поприще привлечением в банк наиболее крупных клиентов. Руководству, по-видимому, казалось совершенно естественным в качестве поощрения сделать начальником маркетингового подразделения того, кто на практике доказал свою способность успешно привлекать клиентуру. Более того, начальник маркетинговой службы был одним из двух начальников управлений, подчинявшихся непосредственно первому вице-президенту банка, чем весьма гордился, хотя большая часть сотрудников банка относилась к нему довольно скептически. Однако самоличное привлечение клиентов и организация работы маркетинговой службы большого банка - вещи принципиально различные. К тому времени, когда я пришла сюда, руководитель маркетингового подразделения, пожалуй, уже это осознал. Сфера его профессиональных и личностных устремлений сместилась в область проведения с клиентами так называемых сложных финансовых проектов, цель которых декларировалась как максимизация прибыли клиента с помощью применения комплекса стандартных банковских продуктов (кредитов, депозитов, ценных бумаг и т.д.). Смена приоритетов руководства естественно начала сказываться и на настроениях сотрудников, тем более, что большинство из них - выпускники финансовых вузов со стажем работы в банке - могли относительно безболезненно переориентироваться практически на любое направление. Исключение составляли сотрудники информационно-аналитического отдела, имеющие техническое образование и достаточно слабо разбирающиеся в банковских технологиях, и представители самого малочисленного отдела маркетинговых программ - гуманитарный корпус маркетинговой службы (два социолога и журналист).

Обязанностью сотрудников отдела маркетинговых программ (к числу которых принадлежала и я) являлась разработка программ продвижения банковских продуктов. По идее подобные программы должны были состоять из исследований рынка, конкурентоспособности продвигаемого продукта, выделения и анализа целевой группы, выбора наиболее целесообразных средств продвижения и рекомендаций по проведению рекламной кампании - короче, классическое маркетинговое исследование плюс программа продвижения продукта. Текст маркетинговой программы предназначался для передачи в соответствующее бизнес-подразделение и управление рекламы, которое на ее основе проводило изготовление и размещение рекламных материалов. (К сожалению, в конце весны 1995 г. финансовое положение рассматриваемого банка (как, впрочем, практически всех российских банков) существенно осложнилось. Руководство вынуждено было принимать меры, направленные на ужесточение контроля за распределением ресурсов и сокращение расходов. Бюджет управления рекламой был урезан до минимума, а потому мне так и не удалось увидеть воплощение своих идей в конкретных рекламных материалах).

Я с энтузиазмом включилась в работу: нужно было оценить эффективность проводимой в ту пору рекламной кампании по размещению ценных бумаг, разобраться с

маркетинговой стратегией двух новых филиалов, совместно с управлением рекламы разработать программу исследования имиджа банка, проанализировать положение на рынке частных вкладов, оценить целесообразность запуска в обращение новой пластиковой карты. При этом руководство банка периодически напоминало начальнику нашего управления, что от его подразделения ждут предоставления глобальных маркетинговых программ, реализация которых позволит кардинально повысить эффективность работы всего банка (центральный офис плюс несколько десятков филиалов по всей стране). А занимались всем этим фактически три человека. Точнее, во всех филиалах были созданы свои отделы маркетинга, но информация о том, что собственно они делают, поступала в центральный офис лишь из нескольких филиалов. Признаться, при таком разбросе одновременно выполняемых в пожарном порядке заданий довольно трудно было сосредоточиться на разработке некоторой генеральной маркетинговой программы (хотя определенное представление о функционировании финансового рынка я уже имела, поскольку проработала предыдущий год в инвестиционной компании и даже получила аттестат Минфина на право работы на рынке ценных бумаг). За пару недель беготни у меня сформировалось единственное твердое убеждение: крупный банк - учреждение настолько сложное, что любые попытки составить какую-то единую конкретную маркетинговую программу силами трех человек абсолютно бессмысленны и обречены на провал. Вместе с тем зрела неудовлетворенность недостаточной пользой от собственных усилий, расплывающихся по первому призыву самых различных служб, - захотелось чего-то серьезного, правда, тогда я еще даже не представляла, что есть действительно серьезное в банковском деле.

Из книг и разговоров коллег поняла, что основным бизнесом, на котором банк делает деньги, является выдача кредитов, и решила заняться разработкой программы по продвижению такого продукта, как кредитование. Однако после недолгого общения с представителями кредитующих подразделений я узнала, что в настоящий момент у банка задача не столько выдавать новые кредиты, сколько вернуть старые. (К весне 1995 г. многие банки уяснили, что их кредитная политика, обеспечивающая высокий доход, сопряжена с не менее высоким риском. Наш банк не был исключением). Руководство в качестве одной из первоочередных задач поставило улучшение качества кредитного портфеля. Таким образом, я зацепилась за действительно важную проблему, настоятельно требовавшую решения, которого, естественно, не знала. Оставалось продолжать ходить с расспросами по различным кредитующим подразделениям в надежде найти хоть какую-нибудь зацепку. Тут-то я почувствовала на себе, что значит недостаточно солидный статус службы маркетинга.

Отечественные маркетологи попадают в некий порочный круг, и для того, чтобы вырваться из него, должны прилагать такие усилия, которые и не снились западным коллегам. Суть проблемы в том, что представители бизнес-подразделений, а часто и высший менеджмент организации, толком не понимают, зачем собственно тратить время на общение с маркетологами, так как они и сами знают все, что может сообщить маркетолог. А маркетолог, со своей стороны, ощущает беспомощность, поскольку специалист, занимающийся конкретным продуктом, воспринимается им в качестве основного (хорошо, если не единственного) поставщика информации на начальном этапе исследования.

И все-таки, как показывает опыт, существует вполне эффективный путь улучшить отношения с бизнес-подразделениями - сказать об их бизнесе что-то такое, что тем не известно. Обычно специалистов по продукту интересуют, пусть и формально, две вещи: 1) как данный продукт продвигается у конкурентов (данные, вообще говоря, можно получить в информационных агентствах, специализирующихся на банковском рынке); 2) как увеличить объем продаж (в понимании представителей бизнес-подразделений - прорекламировать). К сожалению, далеко не все они действительно заинтересованы в знании такого рода, но по крайней мере уже не уклоняются от разговора, если предложить им одну из этих приманок. Беда в том, что одна из них

может оказаться слишком труднодоступной или дорогостоящей, а другая - просто блефом, поскольку не исключено, что их продукт в настоящее время не выдерживает конкуренции с другими банковскими продуктами по причине низкой рентабельности или высокого риска. Но если нет возможности предложить продуктовому специалисту что-то действительно стоящее в обмен на его доброжелательность, у маркетолога в крупной организации имеется в запасе и такой ход - рассказать, что думают по этому поводу в каком-нибудь другом подразделении. Этот шаг требует определенной осмотрительности, и по истечении месяца работы я осознала: по существу - это самое полезное, что я действительно могу сделать в банке как маркетолог.

Может быть сие убеждение тогда возникло у меня из необходимости заглушить чувство собственной беспомощности. В своем отделе мы не сумели наладить систематический оперативный сбор информации, достаточной для контакта с нужными бизнес-подразделениями. Самым неприятным было то, что из информационно-аналитического отдела, входившего в состав нашего управления, нам получить информацию было не менее сложно, чем представителям других подразделений. Просто начальник информационно-аналитического отдела (пятидесятилетний кандидат технических наук), достаточно долго работавший в банке, устал от стиля руководства двадцатипятилетнего начальника управления и имел полное право рассчитывать на повышение собственного должностного статуса. Наиболее естественным ходом в его положении было - как можно более тесно сотрудничать с руководителями других подразделений, дабы они оценили его профессиональные и личные качества, и меньше помогали сотрудникам службы маркетинга, чтобы те не смогли оказаться столь же полезными, как и он. Допускаю, вторая составляющая поведения им даже и не осознавалась, но легче от этого не было, поскольку я уже поняла всю важность информационного обеспечения деятельности маркетинговой службы.

Для маркетологов одинаково важно иметь как внешнюю, так и внутреннюю информацию, а потому усилия соответственно приходится распределять в обоих направлениях. Некоторой неожиданностью явилось то, что на получение информации внутреннего характера их зачастую требуется гораздо больше. Маркетологам на начальном этапе деятельности (который вполне может растянуться на несколько лет) приходится использовать все возможные пути информативного сбора. Самым значимым в этот момент, о чем говорит мой опыт, становится метод экспертного опроса, который не часто оценивается по достоинству авторами монографий, посвященных банковскому маркетингу. Он не теряет своей актуальности даже тогда, когда циркулирование внутрибанковской информации поднимается на более высокий уровень и во внутреннюю базу данных вводятся блоки, отвечающие потребностям маркетологов.

Впрочем, это процесс весьма времяемкий. Банк, о котором ведется речь, безусловно, один из наиболее передовых в плане внедрения информационных технологий, но даже для него характерно отставание уровня информационной системы от запросов подразделений. (Основное направление, на котором банк стремится ценой любых усилий быть на высоте, - это развитие системы расчетов). Хотя информационная система постоянно совершенствуется, большая часть имеющейся в ней информации хранится в виде, не приспособленном для проведения маркетингового анализа. Поскольку принципиальный пересмотр идеологии информационной банковской системы требует таких затрат, которые в ближайшее время чрезмерны для большинства российских банков, то маркетологам приходится избирать компромиссный путь - вводить в имеющуюся базу данных дополнительные блоки. Правда, тут их подстерегают существенные сложности. К примеру, служба маркетинга моего банка выступила с инициативой введения в информационный блок так называемой "Карточки клиента", предусматривающей систематическое хранение некоторых минимально необходимых сведений о корпоративных клиентах банка. Технологический ввод этой подсистемы состоялся в конце 1995 г., однако наполнение ее реальным содержанием практически оставалось в зачаточном состоянии и в середине 1996 г., ибо не была решена проблема ввода соответствующих данных (даже по списку наиболее крупных и

привилегированных клиентов) - номинально принятое руководством решение фактически саботировалось непосредственными исполнителями. И только определенное повышение статуса маркетинговой службы позволило ей выпускать приказы и распоряжения по банку, звучавшие достаточно жестко и наконец-то реализуемые на практике.

Что касается работы по получению внешней информации, то в ней наиболее употребительным оказывается метод вторичного анализа документов и более редким - проведение опросов. При этом последнее осуществляется как силами самой службы маркетинга, так и сторонними организациями. Насколько мне известно, некоторые крупные коммерческие банки имеют довольно мощные социологические центры, но в описываемом банке руководство жестко придерживается той точки зрения, что держать собственных социологов нет абсолютно никакой необходимости. Действительно, в период банковских сверхприбылей расходы на заказ исследований сторонним исполнителям составляли такую ничтожную часть общих расходов, что практически не учитывались. Банк достаточно регулярно проводил массовые исследования, сотрудничая с ведущими фирмами, специализирующимися на опросах общественного мнения. Однако в 1995 г. ситуация с проведением исследований начала осложняться. В течение осуществленного мной наблюдения было заказано только одно крупное исследование, предполагавшее проведение массового опроса, опросов фокус-групп и экспертов. Ввиду потребности в подобных исследованиях, периодически возникавшей у бизнес-подразделений, руководству пришлось смириться с тем, что львиную долю своего времени половина маркетологов тратит на социологические исследования, причем на работу в службу маркетинга не был взят ни один социолог.

Итак, мои субъективные проблемы с получением информации подтолкнули меня к мысли, что наибольшего эффекта как маркетолог я могу добиться, улучшая коммуникации между различными бизнес-подразделениями, объективное подтверждение этому я получила, когда, продолжая реализовывать свою программу по кредитованию, обнаружила, что наиболее приемлемым для банка в настоящий момент (хотя и очень рискованным) предстает продвижение таких кредитов, при которых реально с банковского корсчета средства не уходят, - разновидностей вексельного кредитования. Вексельное кредитование в то время достаточно активно развивал один очень крупный банк, и сначала я не могла понять, что собственно мешает и нашему банку делать то же самое, тем паче, что весной 1995 г. спектр возможностей зарабатывания прибыли начал резко сокращаться.

Как выяснилось, причина пробуксовки активного внедрения вексельного кредитования состояла в том, что его продвижение подразумевало согласованные действия двух принципиально различных подразделений, входивших соответственно в блок кредитования и блок ценных бумаг. Тогда как в ходе обсуждения сложившейся ситуации с представителями подразделений выявилось явное рассогласование позиций и отсутствие у обеих сторон заинтересованности в конечной реализации продукта. Дело в том, что в соответствии с установленным в банке порядком традиционно прибыльным выступает управление кредитованием, но оно же несет риски невозврата кредитов. При этом формирование фонда оплаты труда (ФОТ) кредитодателей зависит от прибыли, получаемой банком по кредиту. Словом, единственным человеком, материально заинтересованным в выдаче кредита конкретному клиенту, оказывается кредитный работник. Но с точки зрения кредитчиков, процедура выдачи вексельного кредита является слишком трудоемкой, требующей специальных навыков работы с ценными бумагами, а кроме того намного более рискованной в случае задержки возврата онного. (Невозврат даже нескольких крупных кредитов ухудшает структуру баланса банка, но с этим можно жить еще, тогда как одновременная просрочка их погашения способна в кратчайший срок привести к кризису даже весьма солидный банк). Поэтому кредитные работники не были особенно заинтересованы в продвижении вексельных кредитов. К тому же, сотрудники управления ценных бумаг фактически не имели навыков работы по поиску заемщиков и оценке их качества и готовы

были заниматься вексельным кредитованием только со стороны обеспечения документооборота этой операции. Заметим тут же, что ФОТ сотрудников этого управления не зависел от приносимой прибыли, отчего им практически было безразлично - выдаются в банке вексельные кредиты или нет.

Вот почему уже не приходилось удивляться тому, что никто в банке не смог даже назвать количество выданных вексельных кредитов (пришлось просуммировать данные, полученные в самых неожиданных местах, и вряд ли они были достоверными), а уж о получении некоторого портрета потребителя продукта речь тем более не шла. В этой ситуации стало, на мой взгляд, бессмысленным проведение любых маркетинговых мероприятий по продвижению вексельного кредитования, поэтому составленная мной маркетинговая программа фактически представляла перечень организационных мер, направленных на улучшение коммуникаций между технологически задействованными в процессе вексельного кредитования подразделениями, а также на их стимулирование в конечной реализации продукта. Реализация этой программы была рассчитана на два месяца (я, видимо, недооценила сопротивляемость бюрократической машины любым нововведениям).

Существенный недостаток моей программы заключался в слабом исследовании собственно рынка продукта. И, как подтвердилось в дальнейшем, я справедливо не стала тратить много усилий на исследовательскую работу для подтверждения своих грубых оценок и интуитивных предчувствий. Программа не получила одобрения начальства, соответственно я не прилагала дальнейших усилий для ее претворения в жизнь. В результате перечисленные в ней мероприятия были реализованы только к середине мая 1996 г. К этому времени маркетинговая служба функционировала уже в другом составе и могла себе позволить специально выделить человека, который на протяжении двух месяцев вел исследование рынка векселей. Материалы же проведенного исследования свидетельствовали, что за прошедший год позиция банка на этом рыночном сегменте ослабла - благоприятные возможности были упущены.

Опыт, полученный мной в составлении программ, связанных с кредитованием, убедил в том, что если маркетинговая служба хочет достичь успеха, то она должна способствовать не только решению каких-то конкретных задач, но и формировать изменение отношения к банковскому маркетингу. Я, безусловно, разделяю мысль, согласно которой "маркетинг не является просто одной из многих функций. Это обобщающее видение всего делового управления" [1, с. 7]. Наш отдел почувствовал необходимость внести свой вклад в утверждение данной управленческой концепции и занялся разработкой нескольких документов, нацеленных на ее внедрение в повседневную банковскую жизнь.

При этом мы преследовали несколько целей. Первая состояла в том, чтобы привести употребляемую высшим менеджментом банка маркетинговую терминологию к единому знаменателю, поскольку из нашего опыта следовало, что разные руководители вкладывали далеко неодинаковое содержание в одни и те же термины, что, естественно, порождало проблему непонимания на их собственном уровне, распространяющуюся далее на всех сотрудников банка. Вторая цель имела в виду использование в банке системы распределенного маркетинга, которая должна была оставить за маркетинговой службой центрального офиса в основном координирующие и методические функции, а также выполнение заявок высшего менеджмента. Центр тяжести при реализации конкретных маркетинговых программ должен был быть перенесен на менеджеров по продукту (специалистов, обладающих полной информацией о ходе продвижения определенного банковского продукта и заинтересованных в этом продвижении), менеджеров по развитию отношений с клиентами и маркетинговые службы филиалов. Кроме того, наши документы содержали теоретическую часть, посвященную вопросу о сущности банковского маркетинга и правомочности используемого маркетингового подхода. На этом остановлюсь несколько подробнее.

Дело в том, что с середины 50-х годов господствующее положение в банковском маркетинге занял подход, в соответствии с которым он трактовался как маркетинг

продуктов [см. 1], т.е. все услуги, предоставляемые банком клиенту, рассматривались как некие банковские продукты. Как представляется, в таком подходе ощущается влияние позитивизма с его стремлением материализовать и измерить даже то, что материальным не является. На начальном этапе становления банковского маркетинга эта парадигма, бесспорно, сыграла свою положительную роль, поскольку дала возможность банковским маркетологам (которые ведь не были профессиональными банкирами) упорядочить для себя все многообразие банковских операций и описать некоторые механизмы продвижения банка к клиенту. Однако возможности такого подхода к пониманию сущности банковской деятельности, пожалуй, искусственно ограничены. Думается, он предлагает некий удобный инструмент описания действительности, но слаб в поиске дополнительных ресурсов развития бизнеса. Вероятно, потому в последнее время в банковский маркетинг начинает возвращаться точка зрения, согласно которой банковская деятельность отождествляется с деятельностью по предоставлению не продуктов, а услуг, удовлетворяющих определенные потребности клиента [см. 2]. Такой, подход, по моему мнению, очеловечивает взаимоотношения банка с клиентом, делает их более гибкими и мобильными, давая возможность маркетологам принимать участие в поиске новых путей развития банковского бизнеса.

В описываемом банке терминология маркетинга банковских продуктов уже использовалась достаточное время, чтобы маркетологи сумели как-то схематизировать банковский бизнес-процесс. Составленный ими реестр банковских продуктов, насчитывающий год назад около двухсот позиций, действительно давал определенное представление о возможностях банка и был, конечно же, полезен не только для маркетологов. К весне 1995 г. перед банком насущно встала задача укрепления отношений с крупными клиентами, решать которую в парадигме продуктового маркетинга становилось все труднее. Оттого нами делались попытки вооружить сотрудников банка более гибким инструментом.

К сожалению, приступить к реализации намеченной стратегии практически не удалось. В банке начались серьезные организационные изменения, из-за чего наша маркетинговая служба по сути прекратила свое существование. Точнее, она была разделена на две неравные части. Начальник управления, в подчинении которого оставалась большая часть сотрудников, вместе со своими людьми переориентировался на реализацию сложных финансовых проектов. Информационно-аналитический отдел приобрел самостоятельный статус и по идее в ближайшем будущем должен быть преобразован в полноценную службу маркетинга. Пока же сотрудники остались на старом месте (в одной комнате с нашим отделом, что дало мне возможность немного понаблюдать за дальнейшим развитием маркетинговой службы) и выполняли прежнюю работу. Процесс преобразования, как это и положено в крупной бюрократической структуре, растянулся на полгода, в течение которого в банке служба маркетинга как таковая практически отсутствовала. Правда, ее будущий начальник (тогда еще возглавлявший информационно-аналитический отдел) проделал колоссальную работу, проводя promotion своего подразделения на банковском уровне и укрепив отношения с представителями высшего менеджмента банка. К концу января 1996 г. оно, наконец, было укомплектовано новыми сотрудниками и активизировалось.

Я предприняла попытку перейти на работу к маркетологам, поскольку разработка сложных финансовых технологий никогда не входила в сферу моих интересов. Однако она закончилась естественным провалом: и будущий начальник маркетинговой службы, и вице-президент, под патронажем которого находился маркетинг, единодушно решили, что в службе маркетинга социологам нечего делать. До сих пор помню свою довольно бурную беседу с начальником маркетологов, в процессе которой он битые полтора часа объяснял мне, что нет такой науки - социология, что единственное, на что годится социолог, - это опросить кого-нибудь по уже готовой анкете, составленной маркетологом (страсти накалились настолько, что сотрудники отдела, присутствовавшие при разговоре, почувствовали себя неловко и удалились). Увы, тогда он еще не задумывался, откуда же взять маркетолога, который мог бы грамотно

составить анкету. Впрочем, такой ход разговора не был для меня неожиданностью, так же, как и тот факт, что вице-президент, курирующий службу маркетинга, искренне считает, что лучшую форму представления как плана маркетингового исследования, так и его результатов являет собой таблица Excel.

И все же меня, естественно, интересовало, каким образом данная служба, в штате которой так и не оказалось ни одного социолога, будет осуществлять ту часть маркетинговых исследований, которая относится к компетенции социологии. Под напором лавины реальных запросов бизнес-подразделений на маркетинговые изыскания начальник маркетингов вскорее вынужден был признать, что их проведение предполагает определенный профессионализм вне зависимости от того, считается ли социология наукой и существует ли специальность социолога. Изначально сформулированная установка на то, что в случае надобности необходимые данные не трудно купить на стороне у фирм, специализирующихся на опросах общественного мнения, в условиях сокращения финансирования себя не оправдала. В результате я периодически имела удовольствие наблюдать, что добрая половина сотрудников маркетинговой службы занята социологической работой: подготовкой программ, опросников, анкетированием, наблюдением. Будучи людьми молодыми, увлекающимися, энергичными, они, несомненно, получали от этого удовольствие (пока дело не дошло до обработки массива, превышающего тысячу анкет). Понятно, что отдача сначала была не слишком высокой, иногда проскакивали явные ошибки (которые я автоматически пыталась скорректировать, хотя это и вызвало законное раздражение начальника маркетингов). Тем не менее, по моим прогнозам, несколько месяцев работы в таком режиме и постепенное повышение квалификации помогут сделать их если и не вполне профессиональными, то до известной степени разбирающимися и в этой ипостаси маркетинговой деятельности.

Надо признать, что обновленная служба маркетинга наблюдавшегося банка развивается весьма успешно. Не замахиваясь на освоение стратегических горизонтов, ее сотрудники стали проводить достаточно грамотные маркетинговые исследования и передавать результаты как руководству, так и в бизнес-подразделения, реально выполняя функцию поддержки бизнеса, что закономерно способствует росту ее авторитета. Продолжается усиление ее информационного потенциала, это, с одной стороны, упрощает одоление собственных проблем, а с другой - дает дополнительные возможности для удовлетворения запросов бизнес-подразделений. На принципиально новый уровень поднята задача расчета прибыльности конкретных банковских продуктов и крупных клиентов, что уже в ближайшее время должно стать прочным фундаментом для принятия решений в области выбора приоритетных направлений банковского бизнеса.

Итак, положение службы маркетинга в банке существенно укрепляется. Косвенным свидетельством этого стал и тот факт, что в русле осуществляющегося сейчас глобального развития банковских подразделений маркетинговая служба обретает широкие права, нормальное помещение, необходимую технику. Собственно, на этом прекращаются мои возможности непосредственно, вплотную изучать процесс совершенствования этого важного звена, что и побудило меня написать настоящие заметки в надежде: некоторые из представленных наблюдений имеют смысл не только в рамках case study, но и типичны для периода становления российских банковских маркетинговых служб.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Висмут Ж., Пушар К.* Техника бизнес-планирования. М., ММФБШ, 1994.
2. *Geofrey M.L. Bickers* The Service Marketing Challenge. Avoiding Futility, Fallacy and Folly in Banking. Lufferty Publication Limited, Dublin, 1992.